

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи (проєкту)

Магістр
(освітній ступінь)

на тему

**Проект створення приватного геріатричного центру у м. Хотин
Чернівецької області**

Виконав: студент групи УП- 61м
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Управління проєктами»

Замрига Павло

(прізвище та ініціали)

Керівник _____ Костюкевич Р.М. _____
(прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Рівне-2023

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СТВОРЕННЯ НОВОГО БІЗНЕСУ

1.1 Науково-методичні підходи до бізнес-проектування

Одним із ключових моментів для кожного бізнесу є стратегічне планування. Один із найпопулярніших інструментів – це бізнес-модель Остервальдера. Цей інструмент простий і ефективний, підходить для компаній, що тільки починають свій розвиток, а також для тих, які вже давно функціонують та працюють.

Бізнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) – це інструмент стратегічного управління, що використовується для опису бізнес-моделей нових підприємств, що вже працюють. Є схемою з 9 блоків, що описують різні бізнес-процеси організації.

Модель створили Ів Піньє та Олександр Остервальдер. Вони подали детальний опис схеми у книзі “Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation”.

Фірми, що працюють, використовують модель для пошуку нових точок зростання, аналізу конкурентів та визначення кращих практик розвитку бізнесу. Існує хибна думка, що інструмент застосовують у стартапах і маленьких фірмах, але насправді його використовують такі “гіганти”, як IBM, Ericsson, Deloitte та багато інших.

На стадії планування стартапу застосування Канвасу складне. Заповнення усіх блоків можливе лише тоді, коли знайдені постачальник та партнери, а також визначено канали збуту та підраховано витрати.

Творці інструменту, тобто Остервальдер та Піньє, у своїй науковій роботі рекомендують підприємцям не обмежуватися складанням однієї моделі. Для пошуку оптимального варіанту ставте собі складніші питання, враховуйте різні сценарії розвитку компанії і тоді зможете вибрати найкращу бізнес-модель, яка

позитивно вплине на розвиток бізнесу. Однак, перед складанням першої бізнес-моделі слід виконати наступні кроки:

1. Проаналізувати різні напрямки діяльності. Реєструючись як індивідуальний підприємець, створюючи компанію або плануючи новий продукт, вибирають кілька видів діяльності. Як правило, виходять із планів на майбутнє: чим планують займатися. На цьому етапі слід подумати, в яких сферах буде відбуватись праця з найбільшою ймовірністю.
2. Вибрати пріоритетний напрямок. З розмаїття сфер діяльності, що розглядаються, слід обрати пріоритетну – тобто ту, від якої планується отримання найбільшої частини прибутку. Навколо неї потрібно вибудовувати довгострокову стратегію розвитку бізнесу.
3. Скласти асортимент пропонованої продукції. Проаналізувати ринок, дізнатися, які товари мають попит, а які продаються погано. Для досягнення найефективнішого результату потрібно розглядати першу групу продукції, а від другої – відмовитися.
4. Продумати та сформулювати рекламну стратегію, обрати інструменти просування продукції та методи конкурентної боротьби. Подумати про маркетингову стратегію: як просувати товар на ринку, кому продавати (цільова аудиторія), на які конкурентні переваги звертати увагу клієнтів, щоб обійти конкурентів тощо.

Простіше кажучи, перш ніж сформулювати першу бізнес-модель Оствальда, повинен бути хоча б мінімальний план розвитку компанії: основний напрямок діяльності, обсяг продукції, маркетингова стратегія тощо.

Канвас допоможе розкрити стратегічні плани та знайти нові напрямки зростання. Немає сенсу складати план, якщо ви не розумієтеся в бізнесі.

Модель складається з 9 блоків:

1. Споживчі сегменти.

2. Ціннісні пропозиції.
3. Канали збуту.
4. Відносини з клієнтами.
5. Потоки прибутків.
6. Ключові ресурси.
7. Ключові види діяльності.
8. Ключові партнери.
9. Структура витрат.

При заповненні блоку «Споживчі сегменти», потрібно враховувати, що сегмент — це група людей, які мають спільну проблему або потребу. У цьому розділі опишіть усі сегменти ринку, на яких зосереджена діяльність компанії. Від правильності визначення сегмента залежить успіх майбутніх рекламних кампаній. Наприклад, ви продаєте бухгалтерське програмне забезпечення. Ринкова ніша - Бухгалтери в бізнес-організаціях. У цьому випадку рекламна кампанія буде успішною. Але якщо ви зробите помилку, визначивши його як частину адміністратора, ваші коефіцієнти конверсії будуть низькими, а ваш рекламний бюджет буде втрачено. У заповненні блоку допоможуть відповіді на запитання:

1. Для кого створюємо продукти (надаємо послуги, виробляємо товар тощо)?
2. Як можна охарактеризувати наших споживачів одним словом?
3. Чи можна швидко знайти цільову аудиторію та поговорити з нею про запропонований продукт?
4. Хто з різних груп покупців найбільш важливий?

Визначте, чому споживачі повинні купувати ваш продукт (товари, послуги), а не переходити до конкурента. Ціннісна пропозиція повинна вирішувати проблему споживача або задовольняти потребу. Як правило, це набір товарів або послуг, орієнтованих на певний сегмент ринку. Подумайте, яка головна цінність вашого продукту для споживачів. Якщо у

вас є запитання щодо цього, попросіть глядачів розповісти вам, які проблеми вони вирішили після покупки/замовлення. Загалом, завдання полягає в тому, щоб визначити, де ви кращі за своїх конкурентів. У заповненні блоку також допоможуть відповіді на запитання:

1. Яку цінність ми надаємо споживачам?
2. Які проблеми допомагаємо їм вирішити?
3. Які потреби задовольняємо?
4. З чого складається продукт/товар/послуга?

Канали збуту є точкою контакту зі споживачами. Це включає в себе все: від інформації до післяпродажного обслуговування. Якщо у вас виникли проблеми із заповненням цього блоку, скористайтесь шаблоном воронки продажів:

1. Інформування. Як доноситься до споживача ціннісні пропозиції?
2. Оцінка. Як продукт позиціонується на тлі конкурентів?
3. Продаж. Як відбувається продаж?
4. Доставка та адаптація. Якими методами здійснюється доставка до клієнта та формування першого позитивного враження про товар?
5. Обслуговування. Як забезпечується післяпродажне обслуговування?

Усі канали збуту є дуже важливими. Не потрібно думати, що контакт із клієнтом закінчується на точці продажу. Потрібно постійно контактувати з ним після укладання угоди, щоб спонукати на повторну купівлю. Але щоб це працювало, доводиться також планувати як мінімум наступні 5 канали збуту. У заповненні блоку допомагають відповіді на запитання:

1. Які канали взаємодії дозволять поспілкуватись з нашими клієнтами?
2. Як ми взаємодіємо з ними зараз?
3. Які з них найефективніші?
4. Які найвигідніші?

Відносини з клієнтами – це методи взаємодії зі споживачами. Потрібно продумати, як буде будуватися спілкування із цільовою аудиторією? І чи буде будуватися взагалі? Виділяють кілька типів взаємин із клієнтами:

1. Персональна підтримка.
2. Самообслуговування.
3. Безкоштовне чи умовно-безкоштовне користування.
4. Спільне виробництво.
5. Індивідуальне чи групове навчання.

Перед заповненням блоку варто подумати, які завдання стоять перед бізнесом в даний момент? Залежно від цього стосунки з клієнтами можуть розвиватися за кількома сценаріями:

1. Залучення до разового продажу (наприклад, автомобільний салон).
2. Утримання для регулярного співробітництва (наприклад, обслуговування технічного забезпечення).
3. Класифікація для роботи зі споживачами певного типу (наприклад, водії позашляховиків чи спортивних автомобілів).

Тобто спочатку визначити поточні завдання, а потім вирішувати, який тип відносин із клієнтами та як з ними взаємодіяти. У заповненні блоку допомагають відповіді на такі запитання:

1. На які стосунки чекають клієнти?
2. Які стосунки є зараз?
3. Чому стосунки стали такими?
4. Чи сходяться вони з поточною бізнес-моделлю?

У блоці «Потоки доходів» потрібно зазначити, як бізнес заробляє гроші. Існує кілька способів формування потоків доходів:

1. Продаж товарів. Найпопулярніше джерело заробітку компаній. Зводиться до продажу товару/продукту кінцевого споживача, дилерських мереж тощо.
2. Плата за використання послуги. Клієнт користується послугою та платить за час чи обсяг. Наприклад, створення сайту відповідно до технічного завдання. Організація визначає необхідну кількість часу для виконання замовлення, тому формується кінцева вартість.
3. Оплата передплати. Фіксована плата за використання чогось протягом певного проміжку часу. Наприклад, місячна передплата за доступ до онлайн-кінотеатру.
4. Оренда. Тимчасове використання активу за фіксованою ставкою без сплати повної вартості. Наприклад, дата-центр здає у найм сервера. Споживач не сплачує повну вартість устаткування, лише деяку частину залежно від терміну використання.
5. Ліцензія. Дохід виникає у наслідок тимчасової передачі клієнту інтелектуальної власності.
6. Комісія. Бізнес виступає у ролі посередника і отримує певну комісію. Наприклад, майданчик для продажу сайтів стягує 3% від суми кожної угоди за те, що виступає як гарант і захищає обидві сторони від шахрайства.
7. Реклама. Продаж цільової аудиторії рекламодавцям. Наприклад, розміщення рекламних банерів на сторінках сайту.

Описані потоки доходів мають свої механізми ціноутворення, які безпосередньо пов'язані з ціннісною пропозицією. У заповненні блоку допоможуть відповіді на такі запитання:

1. За що клієнти готові платити?
2. За що вони платять зараз?
3. Як вони платять?
4. Як вони хотіли б платити?

5. Яку частину загального прибутку приносить кожен потік?

Для заповнення блоку «Ключові ресурси» потрібно описати необхідні для функціонування та масштабування бізнес-моделі активи. Це мають бути ресурси, які допомагають доносити по клієнтів ціннісні пропозиції, підтримувати з ними зв'язок і отримувати прибуток від діяльності. За кожним виділеним активом потрібно уточнити джерела отримання: придбання у власність, оренда, запозичення у партнерів тощо. Слід орієнтуватись на 4 популярні категорії активів?

1. Матеріальні ресурси. Фізичні об'єкти – сировина, верстати, транспортні засоби, нерухомість, точки продажу тощо.
2. Інтелектуальні ресурси. Знання – технології, патенти, програмний код, бренди, товарні знаки тощо.
3. Персонал. Люди – маркетологи, менеджери, програмісти, механіки, столяри, малярі тощо. Ті, хто відповідає за виробництво товарів, надання послуг, виробництво.
4. Фінанси. Гроші – оборотні кошти, кредити, інвестиції тощо.

Для заповнення блоку може допомогти відповідь на запитання, які ресурси потрібні для створення та реалізації ціннісних пропозицій? Відносини з нашими клієнтами? Канали збуту?

У минулому блоці описуються матеріали, які використовуються для створення ціннісних речень – відповідь на запитання «чим?». У блоці «Ключові діяльності» потрібно осмислити та описати основні роботи, які здійснюються для реалізації ціннісних пропозицій – відповідь на запитання «як?». Іншими словами, описати операційну діяльність бізнесу.

Спрощує завдання опис класифікацій основних видів діяльності:

1. Виробництво. Якщо ви робите якийсь товар, докладно опишіть процедури закупівлі сировини, логістики до місця виробництва,

забезпечення безперебійної роботи обладнання, контролю якості кінцевої продукції.

2. Вирішення проблем. Якщо бізнес-модель передбачає надання послуг для вирішення проблем споживачів, опишіть підходи до роботи, систему управління знаннями, дослідження, навчання персоналу, діагностичні заходи, способи контролю задоволеності клієнтів.
3. Управління інфраструктурою. Якщо компанія є сервісом, платформою або програмою, опишіть планування та розробку нових функцій, тестування, підтримку користувачів, управління досвідом споживача.

Допомогти у заповненні цього блоку допоможуть відповіді на запитання:

1. Що необхідно робити для підтримки цінності товару?
2. Без чого компанія може існувати?
3. Що потрібно робити регулярно для постійного підвищення якості роботи?

Для правильного формування блоку «Ключові партнери» потрібно перерахувати перелік компаній, з якими можна співпрацювати на постійній основі для створення ціннісної пропозиції. У виробника хліба – постачальники борошна, у ігрової студії – школа підвищення кваліфікації розробників, онлайн-бухгалтерія – колегія бухгалтерів для перевірки правильності роботи сервісу. Простіше кажучи, партнери – сторонні компанії, які постачають недостатні або непрофільні частини бізнес-моделі. Для коректного заповнення блоку також можна дати відповіді на запитання:

1. Партнерство із якими компаніями допомагає знижувати ризики?
2. Хто може стати нашим постачальником?
3. Які види діяльності можна передати партнерам без шкоди для якості?

Останній блок із назвою «Структура витрат» являється дуже важливим. Тут потрібно врахувати усі витрати, які несе компанія під час створення ціннісних пропозицій. Заповнення блоку відбувається на основі визначених раніше

ресурсів, основних видів діяльності та партнерів. Допоможуть у заповненні блоку також відповіді на такі запитання:

1. Які важливі витрати ми зазначаємо для виробництва продукту?
2. Які ресурси для нас найдорожчі?
3. Які види діяльності потребують найбільших витрат?

Бізнес-модель Остервальдер дає загальне уявлення про бізнес: що робимо, кому продаємо, скільки витрачаємо, звідки отримуємо прибуток і т.п. Інструмент користується популярністю через простоту. Одна сторінка, 9 блоків – спеціальних знань у сфері стратегічного планування для заповнення таблиці не потрібна. Узагальнена інформація дає зрозуміти, де є проблеми, з чим не варто працювати, а що, навпаки, можна поліпшити.

Також, модель рекомендовано заповнювати не наодинці, і усією командою, обговорюючи та роблячи висновки. При можливості також потрібно залучати користувачів, проводити опитування, ставити запитання безпосередньо. Таким шляхом можна отримати максимум інформації та використовувати заповнену таблицю для розвитку компанії.

1.2 Методи оцінювання економічної ефективності проекту

Питання економічної ефективності при плануванні проектів розглядаються в різних масштабах та на різних стадіях планування. Відповідно розрізняють і методи, що застосовуються на окремих етапах планування та оцінки.

На етапі проведення технічного аналізу та при плануванні фінансування проекту, коли відомі не всі умови підприємницької діяльності, вибір здійснюється на практиці за допомогою спрощеного часткового аналізу.

На вирішальній стадії оцінки необхідно розглянути проект в цілому, приймаючи до уваги результати часткового аналізу, а потім прийняти позитивне або відхиляюче проект рішення. Це здійснюється за допомогою

глобальних моделей. Глобальними вони називаються тому, що дозволяють враховувати всі умови фінансової сфери.

Виділяють такі показники ефективності проекту:

1. Показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників.
2. Показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір.
3. Показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проекту для державного ті місцевого бюджетів.

Для розрахунку цих показників можуть використовуватись однакові формули, але значення вихідних показників для розрахунків істотно відрізнятимуться. Залежно від тривалості циклу проекту оцінка показників ефективності може бути різною. Показники комерційної ефективності можуть розраховуватися не тільки на весь цикл проекту, а й на місяць, квартал, рік. Розрізняють три основні методи визначення ефективності проектів на початкових етапах проведення технічного аналізу. Вони не враховують фактор часу або враховують його не повністю:

1. Порівняння витрат.
2. Порівняння прибутку.
3. Порівняння рентабельності, до якого відноситься як спеціальний випадок статистичний метод окупності (pay-back).

До найпростіших показників ефективності проектів, які застосовуються при проведенні технічного аналізу відносять:

1. Капіталовіддачу (річні продажі, поділені на капітальні витрати).
2. Оборотність товарних запасів (річні продажі, поділені на середньорічний обсяг товарних запасів).

3. Трудовіддачу (річні продажі, поділені на середньорічну кількість зайнятих робітників і службовців).

Однак, ці показники відносяться до числа показників моментного статичного ряду і не враховують динамічних процесів у їх взаємозв'язку.

Для оцінки ефективності проектів доцільніше використовувати показники, які дають змогу розрахувати значення критеріїв ефективності проектів, беручи до уваги комплексну оцінку вигід і витрат, зміну вартості грошей у часі та інші чинники. Правильне визначення обсягу початкових витрат на проект є запорукою якості розрахунків окупності проекту.

При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники:

1. Сума інвестицій – це вартість початкових грошових вкладень у проект, без яких він не може здійснюватися. Ці витрати мають довгостроковий характер. За період функціонування проекту протягом його “життєвого циклу”, капітал, вкладений у такі активи, повертається у вигляді амортизаційних відрахувань як частина грошового потоку, а капітал вкладений в оборотні активи, в тому числі в грошові активи, по закінченню “життєвого циклу” проекту має залишатися у інвестора у незмінному вигляді й розмірі. Сума інвестицій у фінансові активи являє собою номінальну суму витрат на створення цих активів.
2. Грошовий потік – дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проекту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Якщо у завершальний період “життєвого циклу” проекту підприємство-інвестор одержує кошти у вигляді недоамортизованої вартості основних засобів і нематеріальних активів та має вкладення капіталу в оборотні активи, вони враховуються як грошовий потік за останній період.
3. Чиста теперішня вартість проекту – Net Present Value (NPV). Це найвідоміший і найуживаніший критерій. У літературі зустрічаються й

інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проекту (поточну вартість доходів або вигід від вкладених інвестицій). Чиста теперішня вартість проекту – це різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій. Для розрахунку NPV проекту необхідно визначити ставку дисконту, використати її для дисконтування потоків витрат та вигід і підсумувати дисконтовані вигоди й витрати (витрати зі знаком мінус). При проведенні фінансового аналізу ставка дисконту звичайно є ціною капіталу для фірми. В економічному аналізі ставка дисконту являє собою закладену вартість капіталу, тобто прибуток, який міг би бути одержаний при інвестуванні найприбутковіших альтернативних проектів.

Якщо NPV позитивна, то проект можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу, а якщо NPV менша нуля – проект не приймається.

Розрахунок NPV робиться за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{IC_i}{(1+r)^i} \quad (1.1)$$

Основна перевага NPV полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів. Окрім того, ефективність головного проекту можна оцінити шляхом підсумовування NPV його окремих підпроектів. Це дуже важлива властивість, яка дає змогу використовувати NPV як основний критерій при аналізі проекту.

Основним недоліком NPV є те, що її розрахунок вимагає детального прогнозу грошових потоків на термін життя проекту. Часто робиться припущення про постійність ставки дисконту.

4. Термін окупності інвестицій – це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проекту, досягає величини вкладених у проект фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності. Термін окупності проекту – Payback Period (PBP) використовується переважно в промисловості. Один із найбільш часто вживаних показників оцінки ефективності капітальних вкладень. На відміну від показників, які використовуються у вітчизняній практиці, показник «термін окупності капітальних вкладень» базується не на прибутку, а на грошовому потоці з приведенням коштів, які інвестуються в інновації та суми грошового потоку до теперішньої вартості. Критерій прямо пов'язаний з відшкодуванням капітальних витрат у найкоротший період часу і не сприяє проектам, які дають великі **вигодше** згодом. Він не може слугувати за міру прибутковості, оскільки грошові потоки після терміну окупності не враховуються. Критерій найменших витрат (НВ) використовується тоді, коли оцінка вигід проекту складна й ненадійна. При цьому порівнюють наведені витрати по різних варіантах проекту і вибирають той, який при найменших витратах забезпечує найкращі результати. Критерій прибутку в перший рік експлуатації дає змогу перевірити, чи забезпечують вигоди за перший рік експлуатації проекту "достатню" дохідність. По ньому порівнюється чистий дохід за перший рік експлуатації з капітальними витратами проекту, включаючи процентний дохід у період робіт по будівництву (береться накопичена сума процентів, а не наведені проценти). Якщо відношення вигід до витрат менше ціни капіталу, то проект, можливо, є передчасним, а при більшому відношенні можна зробити висновок, що з проектом, очевидно, припізнилися.
5. Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR) У літературі зустрічаються й інші назви: внутрішня ставка рентабельності, внутрішня ставка доходу, внутрішня норма прибутковості. Це рівень

ставки дисконтування, при якому чиста приведена вартість проекту за його життєвий цикл дорівнює нулю. IRR проекту дорівнює ставці дисконту, при якій сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам, тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю. IRR дорівнює максимальному проценту за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні. Розрахунок IRR проводиться методом послідовних наближень величини NPV до нуля при різних ставках дисконту. Розрахунки проводяться за формулою:

$$0 = \sum_{n=0}^N \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n} \quad (1.2)$$

При застосуванні IRR виникають такі труднощі:

- Неможливо дати однозначну оцінку IRR проектів, у яких зміна знаку NPV відбувається більше одного разу.
- При аналізі проектів різного масштабу IRR не завжди узгоджується з NPV.
- Застосуванні IRR неможливе для вибору альтернативних проектів відмінного масштабу, різної тривалості та неоднакових часових проміжків.

6. Коефіцієнт вигід/витрат – Benefit/Cist Ratio (BCR).

BCR є відношенням дисконтованих вигід до дисконтованих витрат.

Основна формула розрахунку має такий вигляд:

$$BCR = (B - ПВ) / KB, \quad (1.3)$$

де ПВ — поточні витрати; KB — капітальні витрати.

Критерій відбору проектів полягає у тому, щоб вибрати всі незалежні проекти з коефіцієнтами BCR, більшими або рівними одиниці. При застосуванні цього критерію слід пам'ятати, що коефіцієнт BCR має такі недоліки:

- Може давати неправильні ранжирування за перевагою навіть незалежних проектів.
- Не годиться при виборі взаємовиключних проектів.
- Не показує фактичну величину чистих вигід.

BCR має кілька варіантів розрахунку:

1. При жорстких обмеженнях на капітал, на відміну від обмежень як по капіталу, так і по поточних витратах:

$$BCR = (B - ПВ)/КВ, \quad (1.4)$$

де ПВ – поточні витрати; КВ – капітальні витрати.

2. За наявності дефіцитних або унікальних ресурсів:

$$BCR = (B-C)/R, \quad (1.5)$$

де R – вартість дефіцитних ресурсів.

Прикладом дефіцитних ресурсів може бути іноземна валюта.

Головною потенційною проблемою при застосуванні цих різновидів критерію є подвійний розрахунок, якого слід уникати.

Критерій BCR може бути використаний для демонстрації того, наскільки можливе збільшення витрат без перетворення проекту на економічно непривабливий. Основна перевага критерію полягає в можливості швидкого з'ясування його значень для оцінки впливу на результати проекту рівнів ризиків та непевностей.

7. Індекс прибутковості – Profitability Index (PI) є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигід і поточних витрат) до величини інвестицій:

$$PI = 1 + \frac{NPV}{TIC}$$

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки, якщо $PI > 1$, проект ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний.

Тобто, проект розпочинається з формування ідеї проекту, розробки концепції його реалізації та її обґрунтування.

- Попередні дослідження ідеї проекту ґрунтуються на аналізі трьох напрямків:
- Дослідження регіонів (виявлення можливостей у даному регіоні);
- Виробничі дослідження (виявлення можливостей у даній галузі промисловості);
- Дослідження природних ресурсів, сільськогосподарської та промислової продукції тощо.

Передпроектне дослідження повинно містити обґрунтування технічної та економічної можливості виконання проекту. Обов'язково потрібно визначити також джерело ризику.

В заключних проектних дослідженнях проводять техніко-економічний аналіз, фінансовий аналіз та загальноекономічний аналіз.

При проведені техніко-економічного аналізу розглядаються питання технічних можливостей, питання ринку збуту та закупівель, потреб матеріалів із врахуванням використовуваної техніки тощо, при цьому враховуються потреба в додатковій інформації зі сторони потенційних партнерів та інвесторів.

Фінансовий аналіз може складатися із таких етапів:

1. Спільне представлення грошових потоків надходжень та виплат проекту.
2. Представлення джерел фінансування (власний та позиковий капітал).
3. Складання планових балансів для зовнішнього представлення, планування ліквідності.

4. Розрахунок економічної ефективності.
5. Оцінка проекту за допомогою стандартних критеріїв інвестиційних розрахунків.

Загальноекономічний аналіз включає опис загальної економічної ситуації, спільне представлення витрат та вигід проекту, які торкаються національних економічних суб'єктів, переоцінку витрат та результатів по національно-економічних критеріях тощо.

Необхідно також здійснити екологічну та соціальну експертизу майбутнього проекту та зробити загальні висновки.

Ефективність проекту характеризується системою показників, які виражають співвідношення вигід і витрат проекту з погляду його учасників. Виділяють такі показники ефективності проекту:

- Показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;
- Показники економічної ефективності, які враховують народногосподарські вигоди й витрати проекту, включаючи оцінку екологічних та соціальних наслідків, і допускають грошовий вимір;
- Показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проекту для державного та місцевого бюджетів.

При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, коефіцієнт вигід/витрат, індекс прибутковості.

1.3 Методичні підходи до планування проекту за Waterfall

Методи управління проектами відповідають не тільки на питання «Що робити?», а й на питання «Як це зробити?». Це стандартизація управління проектами. Вибір методу визначає, як працює та взаємодіє команда: він враховує конкретні обставини проекту (BAS ERP тощо) і встановлює принципи управління, командної роботи, форми контролю, перевірки та оцінки результатів. Від управлінського підходу залежить якість планування та реалізації проекту впровадження ERP.

Waterfall — це класичний каскадний метод запуску проекту, який розділений на кілька частин. Це фіксовані етапи, які завжди присутні в будь-якому проекті. Водоспад є суворо поступовим: спочатку збирається аналіз і описуються вимоги, потім проект розробляється, тестується, запускається та підтримується.

Велика перевага методології Waterfall — це fixed cost. Виконавець відразу розуміє собівартість проекту, трудовитрати які очікуються і строки його виконання — всі етапи прописані, тож Замовник входить в проект вже розуміючи і чіткі терміни, і вартість. Чому це важливо: під час участі в тендерах всі замовники просять надати fixed cost. І тільки після озвученої вартості вже приймають рішення — йти у цей проект чи ні. І ось якщо вести проект по Waterfall, ми можемо цю вартість сказати.

Але інша сторона таких жорстко регламентованих етапів це те, що якщо ми на етапі розробки або тестування розуміємо, що потрібно щось переробити, доведеться переписувати технічне завдання, а значить ми змушені будемо повернутись до дизайну і там все переписати. Звичайно, керування змінами в Waterfall є, але воно не дуже зручне: коли потрібно внести зміни, їх дуже складно, а іноді навіть неможливо врахувати в проекті. Відповідно, це треба буде виносити в окремий проект. Краще їх накопичувати, обговорювати і реалізовувати тільки після завершення поточного проекту.

Для яких проектів рекомендується використовувати Waterfall:

- Середні та великі проекти.
- З декількома командами: це дозволяє розділити задачі всередині проекту по декільком командам, тобто ми маємо чітко розписані етапи, які не передбачають зміни, тож команди можуть виконувати задачі паралельно одна до одної. Таке розподілення роботи по Waterfall дозволяє втілювати дуже великі проекти.
- Коли цілі проекту зрозумілі на початку та не передбачається суттєвих змін.
- Коли впроваджується тиражуєме рішення, тобто коли системи, які відносяться до тиражуємих – це 1С:Підприємство, SAP, Ахapta, Bitrix тощо. Тобто системи функціонування та запуск яких зрозумілий, можна успішно його впроваджувати за допомогою методології Waterfall.
- Проекти в яких вимагається «fixed cost».

Серед недоліків можна також виділити наступне:

- Позбавлений гнучкості процес: так, якщо проект вимагає більше тимчасових і фінансових ресурсів, чим можливо, то під ніж піде фаза тестування. Згідно з дослідженнями консалт-групи Rothman, вартість виправлення багів після випуску продукту вища в середньому в 20 разів, ніж під час повноцінного багатостадійного тестування в процесі розробки.
- «Стійкість» до змін: жорсткий каркас з етапів розробки і умова надання тільки готового продукту визначають неможливість вносити зміни під час розробки.
- Інерційність: на перших стадіях прогноз тимчасових і фінансових витрат може змінитися в бік збільшення, але змінити проект в сторону оптимізації витрат, зміни функціоналу або концепції до випуску готового продукту неможливо.

- Підвищений ризик: класична система тестування має на увазі окреме тестування кожного з компонентів проекту, в тому числі, у взаємодії з іншими. При використанні Waterfall відбувається тестування готового продукту.

Частково недоліки водоспадної моделі розробки виправлені в модифікаціях Waterfall: Сашими, Waterfall з субпроектів та водоспадна модель розробки зі зниженням ризику.

Сашими або водоспадна модель з фазами, що нашаровуються — найвідоміша серед них. У ній етапи, як і в оригінальній методиці, йдуть один за одним, але при цьому перекриваються одна іншою в часі.

Waterfall з субпроектів — модель, в якій ви працюєте з трьома великими блоками: концептуалізацію, проектуванням вимог і архітектурною структурою продукту. Потім для кожного з них ви проходите стадії (субпроекти) детального проектування, кодування і тестування. В кінці проводиться інтеграція всіх компонентів на етапі тестування системи.

Водоспадна модель розробки зі зниженням ризику — модифікація класичного Waterfall, в який додані спіралі зниження ризику, які поділяють проект на міні-проекти і кореспондують їх одному або декільком ключовим ризикам.

Також розглянемо підходи, які можна застосовувати для реалізації обраного нами методу, а саме інкрементальний та ітеративний підходи.

Інкрементальний підхід можна назвати підвидом Waterfall. Він полягає в тому, що проект ми ділимо на незалежні частини і запускаємо їх по черзі. Розглянемо це на прикладі запуску бізнес-процесів, які не взаємопов'язані між собою. Наприклад: в рамках проекту ми маємо запустити процес узгодження заявок на оплату, процес узгодження закупівель, процес підбору кадрів та звільнення кадрів. Ці процеси не пов'язані між собою. Ми можемо якісно деталізувати їх в межах проекту Waterfall і на кожен процес запустимо свій

Waterfall. Ми отримаємо старт першого етапу ще до старту всього проекту. Інкрементальний підхід також можна застосовувати до великих проектів. Припустимо, ми маємо автоматизувати процеси компанії, яка складається з багатьох підрозділів, наприклад, мережу аптек. Аптеки окремо функціонують і ми хочемо якнайшвидше отримати результат від проекту, відповідно, ми можемо запустити його за допомогою інкрементального підходу. Тож проект ділимо на незалежні частини і по черзі їх запускаємо: на прикладі аптек — спочатку ми запустили тільки одну аптеку, вона повноцінно працює та показує результат. Наступний етап — запускаємо другу аптеку, за цим ще один підрозділ і так один за одним, доки не запустимо всю мережу.

Ітеративний підхід також є прикладом класичної методології і розрахований на запуск великого проекту. Він підходить у ситуації, коли частини проекту сильно інтегровані і ми не можемо реалізовувати його по частинах, а потрібен швидкий запуск мінімального функціоналу з наступною його доробкою та розвитком. Наприклад: закупівлі, склад, продаж. Ми маємо запустити продаж, але не можемо цього зробити, доки у нас немає складу, хочемо запустити склад, але не можемо цього зробити, доки немає закупівель. Ці бізнес-процеси інтегровані і можуть працювати тільки у зв'язці один з одним. Тут і рекомендується запускати все ітеративно — на першій фазі проекту всі бізнес-процеси втілюються у загальних рисах. Тобто цей функціонал ще не реалізує, наприклад, коміркове зберігання складу, замовлення для постачальника та клієнта. На цьому етапі ми запускаємо: оприбуткувати товар, перемістити по складам та продати товар. Це “перше наближення” та воно вже дієздатне і компанія може починати працювати з цим функціоналом, але в обмеженому режимі. На наступній фазі ми вже більш детально прописуємо бізнес-процеси — додаємо замовлення постачальникам, покупцям, додаємо ордери на складі. Ми вже уточнили ці бізнес-процеси і після другої фази замовник вже може користуватись більш детально описаними бізнес-процесами, але всі три частини ми запускаємо одночасно — для того,

щоб у нас не було розриву по залишкам, помилок, ситуацій, коли ми не можемо здійснити продаж, тому що чогось немає у наявності. На наступній фазі ми “наводимо різкість” і починаємо запускати більш глибокий функціонал: забезпечення замовлень, резервування, можливо, комірковий склад і на наступній ітерації ми отримуємо вже повнофункціональну систему. Але, як було видно, користуватись цим функціоналом замовник міг ще у попередніх фазах.

Висновок до розділу 1

Підводячи підсумки важливо відмітити, що при зародженні ідеї заснування бізнесу, важливо враховувати усі можливі аспекти, в тому числі і методи, які допомагають перетворити ідею у чіткий план зі стратегією та розрахунком. Це дає нам змогу оцінити, наскільки бізнес ідея має реальний характер, та чи ця ідея має можливість довгострокового існування з майбутньою вигодою, а також терміни, за які цей бізнес принесе розраховану вигоду. Слід також враховувати, що при плануванні проекту, важливий також підхід, за яким буде створюватись проект та які обраний підхід має переваги з недоліками, чому був обраний саме цей підхід та які саме переваги являються ключовими у його виборі.

Оцінка економічної ефективності також дозволяє розрахувати масштаби бізнес-ідеї, яку ми плануємо втілити в нашому проекті. Окрім масштабів, у нас також з'являється можливість провести розрахунки, наскільки доцільним є проект, у свою чергу, це дозволяє розуміти персональну вигоду, та інвестиційну вигоду для стейкхолдерів.

Розділ 2. Побудова бізнес-моделі та техніко-економічна оцінка проекту

2.1 Розроблення бізнес-моделі створення геріатричного центру

Зазвичай, бізнес у сфері послуг, не має певної регіональної специфіки. Виключенням може бути хіба що туризм, де на розміщення бізнесу впливає, як правило, основні фактори, такі як: розташування, екологія, історія, доступність тощо. Інші види бізнесу такої прив'язки не мають. Адже при заснуванні деяких видів бізнесу неважливо, де розташовано джерело сировини, де знаходяться постачальники, і взагалі логістика не відіграє ключової ролі у побудові бізнесу. Єдиним фактором, що впливає на розміщення це наявність конкурентів та послуг-замінників.

Зважаючи на це, та враховуючи напрацьовані у першому розділі підходи до бізнес-проектування, м. Хотин Чернівецької області може розглядатися, як пілотна площадка для тестування впровадження нового підвиду медичних послуг для мінімізації ризиків перед виходом на регіональні, всеукраїнський та глобальні ринки.

Опираючись на описаній методології бізнес-моделювання, та враховуючи ринкову ситуацію і макроекономічні тенденції можна розробити бізнес-модель прогресивного бізнес-проекту у сфері медичних послуг у м. Хотин Чернівецької області.

Бізнес-модель нового проекту будуватиметься, починаючи з обґрунтування ціннісної пропозиції, яка створюватиметься на основі аналізу потреб і проблем жителів Чернівецької області. Потім оцінюватимуться потенційні споживачі, і на основі цільових сегментів визначатимуться інші складові бізнесу. В результаті обиратиметься тип бізнес-моделі, який найкраще підходить для даного виду бізнесу. Алгоритм розроблення бізнес-моделі наведений на рис. 2.1.

Відповідно до алгоритму потрібно спочатку розробити ціннісну пропозицію. Для нашого бізнесу ця пропозиція є досить вагомою і базується на вирішенні проблем, які має майже кожна сім'я, у якій є люди похилого віку та потребуючі особливого догляду:

1. Людині похилого віку за станом здоров'я може бути потрібен догляд, оскільки вона сама не спроможна себе обслуговувати.
2. Деяким людям похилого віку потрібне систематичне вживання тих чи інших медикаментів, а сама вона не спроможна стежити за графіком прийому цих ліків.
3. Для лікування певних хвороб потрібен постійний нагляд відповідного лікаря.
4. При реабілітації після певного переліку хвороб, літній людині потрібна стороння допомога навіть для виконання простих дій, таких як піднятися з ліжка, почистити зуби.
5. Більшість геріатричних центрів мають сумнозвісну славу, де люди похилого віку не живуть, а доживають свої дні в умовах, які складно назвати комфортними.
6. Відомо про безліч випадків, де за людиною похилого віку в геріатричному центрі не тільки не доглядають, а часом ще й знущаються.
7. Часто, в родині немає кому доглядати за людиною похилого віку, або відсутня можливість бути поруч.

Наведені причини формують ціннісну пропозицію, яка стане основою бізнесу та полягає у такому:

1. Комфортні та доступні умови проживання для людей з особливими потребами.
2. Цілодобовий нагляд.
3. Надання якісних медичних послуг.

4. Безпечне, а головне, належне ставлення до людей літнього віку та людей з особливими потребами.

5. Професійна команда спеціалістів усіх сфер медицини, які потрібні для повного спектру надання послуг із догляду та реабілітації.

6. Доступна ціна та простота процесу реєстрації клієнта.

7. Якісне забезпечення дозвілля підопічних центру.

8. Здорове та корисне харчування.

Для того, щоб цю ціннісну пропозицію можна було донести до цільового споживача, концепція усіх рекламних повідомлень повинна містити усі або частину її елементів.

Монетизація пропозиції відбуватиметься за допомогою оплати щомісячного внеску, або ж передоплати певного періоду перебування особи у самому геріатричному центрі.

Ключовим фактором успіху бізнесу є можливості у повній мірі реалізувати тип бізнес-моделі, що потребує наявності великого спектру послуг та великої кількості клієнтів. Слід також враховувати, що клієнти мають потреби у наданні різного переліку послуг, які надаються у закладі, зокрема, окрім основного пакету послуг заклад надає факультативні опції, які можна придбати окремо.

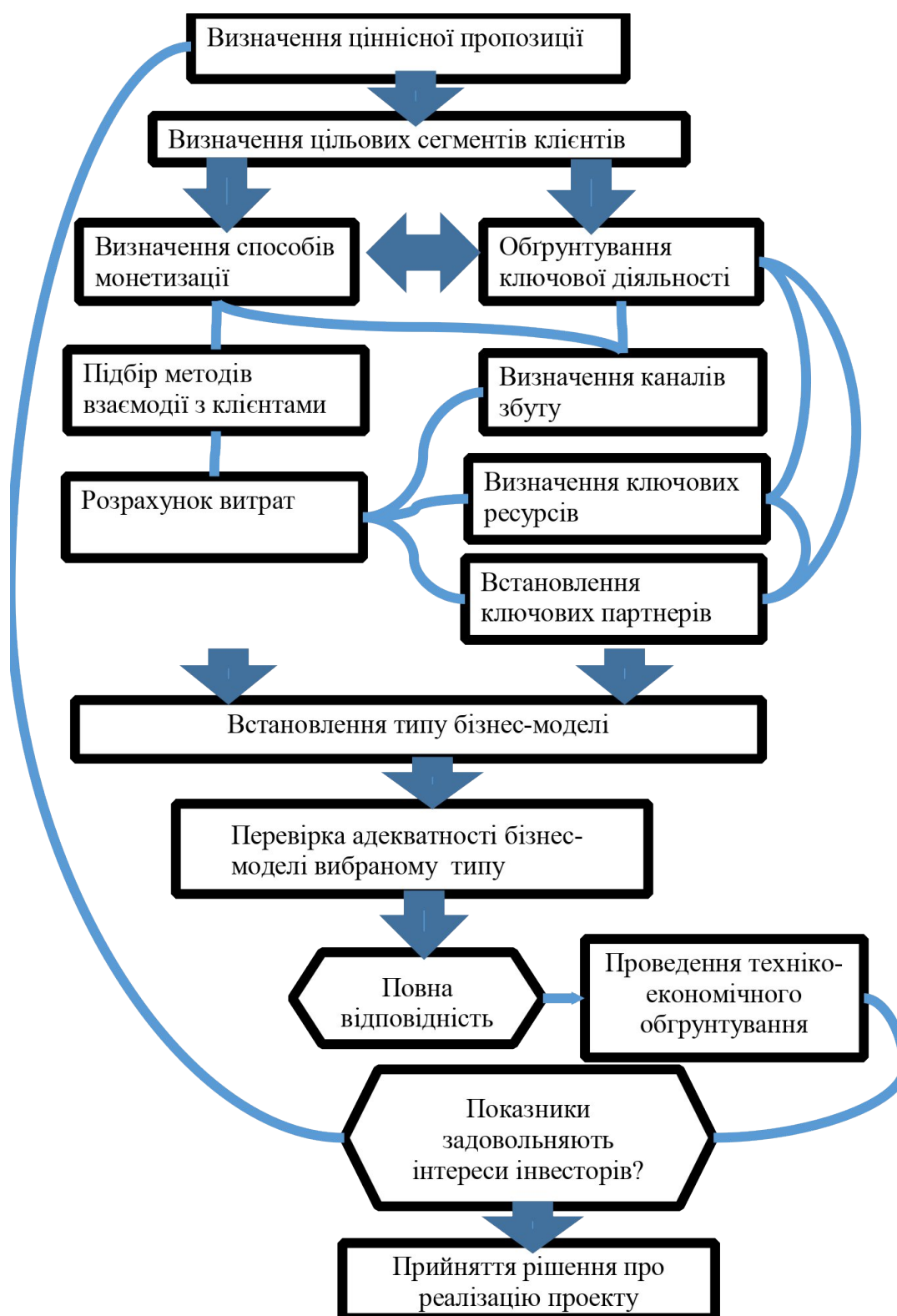


Рис. 2.1. Алгоритм розроблення бізнес-моделі проекту створення центру з догляду за людьми похилого віку та особливими потребами.

Ключові партнери. 1. Медичний заклад, який забезпечує медичний супровід діяльності центру догляду. 2. Фармацевтична компанія, яка забезпечує доступність до медикаментів та виробів медичного призначення. 3. Державна соціальна служба. 4. Кейтерингова компанія «Ланч».	Ключові види діяльності. 1. Догляд за людьми похилого віку. 2. Догляд за людьми з особливими потребами. 3. Реабілітаційні заходи. 4. Організація дозвілля для людей літнього віку та з особливими потребами 5. Надання супроводжуючих медичних послуг	Ціннісна пропозиція. 1. Комфортні та доступні умови проживання для людей з особливими потребами. 2. Цілодобовий нагляд. 3. Надання якісних медичних послуг. 4. Безпечне, а головне, належне ставлення до людей літнього віку та людей з особливими потребами. 5. Професійна команда спеціалістів усіх сфер медицини, які потрібні для повного спектру надання послуг із догляду та реабілітації.	Взаємовідносини з клієнтами. 1. Зовнішня реклама. 2. Інтернет-реклама. 3. Реклама методом «сарафанного радіо». 4. Проведення ознайомчих екскурсій.	Споживчі сегменти. 1. Сім'ї з людьми похилого віку або ті, що потребують особливих умов, які проживають на території Чернівецької області або України. З середніми та високими доходами (орієнтовна місткість ринку – 40 тис. родин, базовий варіант охоплення ринку – 0.5-1%). 2. Медичний заклад, що надає послуги з медичного супроводу.
	Ключові ресурси. 1. Послуги з догляду за людьми похилого віку. 2. Послуги з реабілітації після тяжких хвороб. 3. Медичний супровід підопічних на протязі усього перебування. 5. Велика територія з зеленими зонами для відпочинку. 6. Якісна організація дозвілля для підопічних. 7. Розроблена система здорового харчування.	6. Доступна ціна та простота процесу реєстрації клієнта. 7. Якісне забезпечення дозвілля підопічних центру. 8. Здорове та корисне харчування. Розміщення центру в сприятливій кліматично території.	Канали збуту. 1. Реєстрація безпосередньо в центрі догляду. 2. Попередня реєстрація через сайт/додаток центру догляду.	

Структура витрат. 1. Заробітна плата працівників. 2. Вироби медичного призначення та медикаменти. 3. Податки. 4. Комунальні послуги. 5. Витрати на утримання території та приміщення 6. Реклама, телефонія та інтернет. 7. Харчування.	Потоки надходження доходу. 1. Реєстрація підопічних та щомісячна оплата їх перебування. 2. Плата за участь підопічних у додатковій діяльності (участь у факультативному гуртку, наприклад, клуб шахів або гурток садівництва). 3. Додаткова оплата супроводжуючих медичних послуг. (Наприклад, консультація лікаря або інші додаткові обстеження). 4. Оплата додаткових медичних послуг (Наприклад, догляд молодшого медичного працівника).
--	--

Рис. 2.2. Бізнес-модель для проекту геріатричного центру

Як видно з рис. 2.2. права частина бізнес-моделі (ціннісна пропозиція, ключові клієнти, взаємовідносини з ними, канали збуту, способи монетизації) – це те, що формує «обличчя бізнесу», тобто те, з чим стикається клієнт. Ліва (витрати, діяльність, партнери, ресурси) – це те, що забезпечує функціонування правої частини.

Оскільки обраний нами тип бізнес-моделі означає велику кількість контактів з підопічними, тобто клієнтами, тому якість обслуговування має велике значення. Тому одним із ключових ресурсів було визначено персонал компанії.

Для того, щоб через канали розподілу та взаємозв'язки з клієнтами можна було максимально точно донести ціннісну пропозицію клієнту, потрібно створити унікальний бренд з відповідним стилістичним оформленням приміщень. Вважаємо, що найбільш повно передає ідею бізнесу назва «Рест Хілз», яка відповідає базовій ідеї. Це забезпечить асоціативний ряд і уяву, що центр знаходиться на мальовничих схилах, і також що саме це місце, де можна відпочити тілом та душею.

Для того, щоб зрозуміти, наскільки ціннісна пропозиція є вагомою і співвідноситься із витратами на її забезпечення потрібно проводити детальне техніко-економічне обґрунтування.

2.2. Оцінювання економічної ефективності проекту

Базуючись на побудованій бізнес-моделі проекту на враховуючи результати проведеного аналізу конкурентного середовища та макроекономічного стану можна оцінити економічну ефективність такого проекту. Для цього спочатку потрібно розрахувати інвестиційні витрати, які формуватимуться переважно з капіталовкладень у підготовку приміщення,

рекламну компанію та інших витрат, необхідних для започаткування бізнесу (див. табл. 2.1).

Розміщення геріатричного центру повинно бути зручним для підопічних і враховувати те, що це будуть люди з особливими потребами та люди похилого віку. Приміщення розташоване в м. Хотин Чернівецької області та має чотири поверхи, на другому, третьому та четвертому поверхах розташовано по 25 кімнат з площею розрахованою для двох осіб, кожна кімната облаштована санвузлом, а також великим вікном. На першому поверсі окрім приміщень, розрахованих для кабінетів молодшого медичного персоналу, є приміщення їдальні, спортивна зала та приміщення для водяних процедур. Важливо, що на території центру є:

- автономне опалення (котельня);
- лічильники на воду та електроенергію;
- можливість зовнішньої реклами, у т.ч. над дорогою;
- зручний заїзд, паркінг;
- невеликий дендропарк з облаштованими місцями для відпочинку;
- вікна з видом зі схилу на р. Дністер та Хотинську фортецю та видом на дендропарк.

Таблиця 2.1

Розрахунок інвестиційних витрат проекту

№	Стаття	Од. виміру	В-ть од.	Кіль- кість	Всього, грн.
1	Нематеріальні активи				
	Ліцензія на програмне забезпечення (ERP, розраховане на 3 осіб)	шт	10000	3	4500
2	Основні засоби				
	Комп'ютер	шт	24500	2	9000
	Комплект офісних меблів	шт	12300	4	49200
	Стілець	шт	650	180	117000
	Стіл	шт	950	75	71250
	Ліжко	шт	1100	150	165000
	Шафа для одягу	шт	1550	75	116250
	Комплект сантехніки (мийка, унітаз, душова кабіна)	шт	2400	75	180000
	Комплект тренажерів для реабілітаційного залу	шт	60000	1	60000
	Проектор	шт	22000	1	22000
	Зелені насадження	од	400	50	20000
3	Оборотні засоби				
	Господарчий інвентар (ганчірки, швабри, відра, миючі засоби, дезінфікуючі засоби, рукавиці)	грн	2300	1	2300
	Посуд (тарілки, ложки, виделки, кружки)	компл	200	150	30000
	Канцтовари	грн	1500	1	1500
4	Інші витрати				
	Реєстрація юридичної особи	грн	1500	1	1500
	Зовнішня реклама в місті:	грн			7000

	Розроблення сайту та додатку	шт	15000	1	15000
	Непередбачувані витрати	%		30	216450
	Всього				1132950

Реалізація такого проекту потребує застосування такої моделі фінансування, яка впливає із розробленої нами моделі розвитку, тобто інвестиції або кредитування. Зокрема, основною вигодою інвесторів буде отримання певного, заздалегідь обумовленого інвестиційним договором, відсотку від отриманого доходу діяльності центру.

Для розрахунку плану надання послуг ми виходили з таких базових припущень:

- кількість доступних ліжко-місць у закладі;
- кількість потенційно-зацікавлених у отриманні послуг родин в межах Чернівецької області;
- кількість потенційно-зацікавлених у отриманні послуг родин на території всієї країни.

З урахуванням наведених обмежень розраховано план надання послуг по проекту, який наведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

План надання послуг

Назва послуги	Од. виміру	Базові припущення	Прогнозовані обсяги наданих послуг за періодами			
			2024	2025	2026	2027
Послуга з перебування та цілодобового догляду підопічного у центрі	місяць	120	1440	1440	1560	1560
Факультатив	осіб/місяць	30	360	360	600	600

Медичний супровід	осіб/місяць	80	960	960	960	960
-------------------	-------------	----	-----	-----	-----	-----

Проведені дослідження і спілкування з потенційними клієнтами центру дали змогу виявити базові ціни на послуги, з урахуванням яких побудовано план доходів (див. табл. 3.3).

Таблиця 2.3

Виручка від надання послуг за базовим варіантом

Найменування послуг	Одиниці вимірювання	Вартість однієї послуги	Виручка від реалізації за періодами, грн.			
			2023	2024	2025	2026
Послуга з перебування та цілодобового догляду підопічного у центрі	грн/місяць	17000	24480000	24480000	26520000	26520000
Факультатив	грн/особа	1500	540000	540000	900000	900000
Медичний супровід	Грн/особа	400	384000	384000	384000	384000
Всього			25404000	25404000	27 804 000	27 804 000

Для розрахунку операційних результатів проекту потрібно оцінити операційні витрати, які в основному складатимуться з умовно-постійних витрат, перелік яких наведено в табл. 2.4.

Основну частку в структурі витрат становитимуть заробітна плата обслуговуючого та адміністративного персоналу (директор – 1 особа, бухгалтер – 1 особа, завідувач господарського сектору – 1 особа, завідувач кадрами – 1 особа, сестра-господиня – 1 особа, сестра-медична – 7 осіб, сестра-

доглядальниця – 12 осіб, спеціаліст з реабілітації – 2 особи, дітсестра – 1 особа, технічний працівник – 3 особи), що розраховуватиметься з розрахунку для адміністративного складу заробітна плата становить від 12000 до 15000 грн. для молодшого та технічного персоналу від 8000 до 10000 грн. в місяць та комунальні платежі (грн. в місяць).

З урахуванням прогнозованих доходів від надання послуг грошові потоки від операційної діяльності наведено в табл. 2.4.

Для того, щоб забезпечити реалізованість проекту, потрібно, щоб чистий грошовий потік був у кожному періоді більший нуля. В іншому випадку утворюватимуться касові розриви, покривати які не буде можливості.

Щоб уникнути касових розривів, які можуть виникати внаслідок відсутності прибутків упродовж першого часу, потрібно аж до початку ... року додаткове фінансування у розмірі ... тис. грн. щомісячно упродовж трьох місяців. Таке фінансування планується отримати від засновників даного бізнесу.

Розрахунок чистих грошових потоків наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.4

Операційні витрати, пов'язані з реалізацією проекту

	Значення показників у розрізі періодів, в грн.			
Показники	2023	2024	2025	2026
Операційні витрати, в т.ч.:	20460120	20460120	22150608	22852669
Заробітна плата	3336000	3336000	3836400	4411860
Нарахування на заробітну плату	733920	733920	844008	970609
Комунальні платежі	1560000	1560000	1560000	1560000
Оподаткування	1270200	1270200	1270200	1270200
Харчування (200 грн)	12960000	12960000	14040000	14040000
Інші витрати	600000	600000	600000	600000
Амортизація	144782	157944	157944	157944
Виручка від реалізації	25404000	25404000	27804000	27804000
Прибуток до	4943880	4943880	5653392	4951331

оподаткування				
Податок на прибуток	889898,4	889898,4	1017610,56	891239,58
Чистий прибуток/збиток	4053981,6	4053981,6	4635779,44	4060091,42
Грошовий потік від операційної діяльності (CFO)	ЧП+А			

Таблиця 2.5

Розрахунок чистих грошових потоків від реалізації проекту

Найменування статей	2023	2024	2025	2026
1. Залишки грошових	0	0		

коштів на початок періоду				
2.Грошові кошти від операційної діяльності (CFO):		2.1-2.2		
2.1. Доходи від реалізації товарів (послуг, робіт)	0			
2.2. Витрати на операційну діяльність:	Адмінвитрати			
2. Грошові кошти від інвестиційної діяльності (ICO):	- Вартість інвестицій	0		
3. Грошові кошти від фінансової діяльності (CFF):				
3.1. Внески засновників	Адмінвитрати+Івестиції	0		
4.Чистий грошовий потік	0			

(NCF)				
-------	--	--	--	--

Для розрахунку показників економічної ефективності потрібно визначити середньозважену вартість капіталу, яка використовуватиметься у якості дисконтної ставки. Середньозважена вартість капіталу (WACC – Weighted average cost of capital) є мінімальною нормою дохідності, що очікується інвесторами та кредиторами від своїх вкладень. Вона розраховується за формулою:

$$WACC = \sum_{i=1}^n r_i \times g_i,$$

де r_i – вартість капіталу i -го інвестора або кредитора; g_i – частка капіталу i -го інвестора у структурі капіталу проекту; n – кількість інвесторів проекту.

Для розрахунку цього показника потрібно врахувати, що ініціатори проекту покриватимуть касові розриви в сумі ... грн, а інша частина інвестиційних коштів (... грн.) буде отримана на умовах краудфандінгу. Враховуючи специфіку проекту, а значить його високу ризикованість, приймаємо, що вартість капіталу інвестора становитиме не менше 70%, тоді як кошти краудфандінгу мають меншу вартість і можуть рівнятися вартості депозитів (25%). Тоді середньозважена вартість капіталу (норма дисконту) становитиме 48%.

Таблиця 2.6

Показники економічної ефективності проекту створення центру геріатрії

Показники	Значення показників за періодами				Всього за період реалізації проекту
	2023	2024	2025	2026	
Коефіцієнти дисконтування (при $r=40\%$), $1/(1+r)^t$	1	$=1/(1,4)^1$	$=1/(1,4)^2$	$=1/(1,4)^3$	
Дисконтовані CFO, грн.					
Коефіцієнти компандирування (при $r=48\%$), $(1+r)^{T-t}$		$(1+0,4)^{10-1}$	$(1+0,4)^{10-2}$		
Компандиуровані CFO, грн.					
Чистий приведений дохід (NPV), грн					
Індекс доходності (IP)	$= \text{Дисконтовані CFO} / \text{Інвестиції}$				
Індекс рентабельності	$= \text{NPV} / \text{Інвестиції}$				

(ROI)	
Внутрішня норма дохідності (IRR)	
Модифікована внутрішня норма дохідності (MIRR)	
Дисконтований період окупності (DPP), місяці	

Як видно з табл. 2.6 проект має достатньо високий показник прибутковості. Але, для оцінки ризиків проекту потрібно розрахувати точку беззбитковості цього проекту. Точка беззбитковості означає мінімально прийнятну кількість послуг, які потрібно надати, щоб покрити усі витрати, пов'язані з їх наданням.

Враховуючи те, що відсутність або зміна кількості якоїсь однієї послуги не призводить до зменшення або зникнення витрат, а також те, що вартість послуг різна, розрахунки проведені по усіх видах послуг окремо. Результати розрахунків наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок точки беззбитковості послуг проекту

Види послуг	Кількість послуг за періодами			
	2023	2024	2025	2026
Послуга з перебування та цілодобового догляду підопічного у центрі	1440	1440	1560	1560
Факультатив	360	360	600	600
Медичний супровід	960	960	960	960

Розрахунки показують, що ключовим видом діяльності, від якого залежить успішність бізнесу, є кількість зареєстрованих на догляд підопічних. Доходи від участі у факультативних гуртках є незначними, оскільки їх складно вивести на беззбитковий рівень. Тому вони виконуватимуть лише допоміжну функцію.

Висновки до розділу

Таким чином, у результаті виконання дипломної роботи було обґрунтовано економічну доцільність реалізації проекту, що полягає у створенні геріатричного центру у м. Хотин Чернівецької області.

Встановлено, що на ринку такого виду послуг пряма конкуренція низька, тобто бізнес можна вважати прибутковим. Непрямі конкуренти суттєво програють за цінністю, яку створює продукт фірми.

Інвестиційні витрати покриваються через ... і при достатньо високій вартості капіталу, яка враховує великі ризики, що пов'язані із специфікою такого виду діяльності, проект має ... рентабельність інвестицій –.

Ризики проекту компенсуються значною його прибутковістю. Розрахована чутливість чистого приведенного доходу до зміни параметрів показує, що прибутковість проекту суттєво залежить від відсотку наповненості ліжко-місць центру, тоді як інші види супутніх послуг та доходів не суттєво впливають на ефективність проекту.

Критична прибутковість проекту, нижче якої потрібно припиняти проект та виходити з бізнесу досягається при зменшенні клієнтської бази на 26%, Прибутковість стає рівною безризиковим альтернативним вкладенням. Таким чином, проект має достатній запас міцності та може бути прийнятий до реалізації.

Розділ 3. Складання плану управління проєктом

3.1 Розроблення статуту та стратегії взаємодії зі стейкхолдерами

Зовнішнє середовище організацій і підприємств стає дедалі складнішим: воно характеризується «високим конкурентним тиском. Швидкі темпи інновацій та розвитку, зростання споживчих вимог, а також підвищення стандартизації та уніфікованості продуктів і послуг призвели до збільшення поведінкової інтерактивності та формування повторюваних маркетингових рішень». Доцільно констатувати, що зовнішнє середовище швидко змінюється і дану динаміку стає все складніше враховувати. Найбільш раціональним шляхом, який дозволить кожному гравцю (і підприємству, і організації, і некомерційному сектору) врахувати численні проблеми і виклики зовнішнього середовища, організувати співпрацю, ґрунтовану на розбудові ефективного діалогу, довгострокової взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Поряд із використанням основних ресурсів (фінансових, матеріальних, нематеріальних, інформаційних тощо) підприємство може залучити ще один стратегічний ресурс – відносини, використання якого сприяє досягненню швидких темпів розвитку, формуванню нових конкурентних переваг та посиленню внутрішнього і зовнішнього іміджу.

Цілком слушною є думка, що: «джерелом конкурентних переваг підприємства є «активи відносин», які створюються на основі зв'язків зі стейкхолдерами, що є складними, унікальними та важко копіюєними. Набуття та утримання активів відносин стає однією з найбільш актуальних компетенцій підприємства – ключовим фактором стійкого розвитку в змінному середовищі».

Безумовною умовою використання концепції стійкого розвитку у повсякденному житті суспільства є обов'язкове поєднання зусиль та ресурсів, різнобічних поглядів кожної особистості. «Жодна окрема особистість чи підприємство (організація), або навіть цілий сегмент глобального суспільства не зможе сам по собі віднайти та реалізувати такий спосіб розвитку, який був би відповідним масштабам викликів, з якими сьогодні стикається людство».

За умови, що власник та менеджмент підприємства міркує про довгострокове стратегічне майбутнє бізнесу, і виникає соціальна відповідальність, тобто відповідальність перед суспільством за те, що діяльність підприємства буде спрямована не лише на отримання поточних вигід, а й з урахуванням нових створених умов, продуктів та додаткових цінностей для майбутніх поколінь. Реалізація соціально відповідальної діяльності передбачає активну позицію підприємства замість пасивного прямування за розвитком подій, залучення до вирішення численних питань всіх зацікавлених сторін у довготривалому стратегічному плані.

Стратегічна спрямованість цілей підприємства обумовлює нагальну необхідність використання концепції стейкхолдерів у процесі управління. Отже розуміння потреб, очікувань та думок зацікавлених сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципово важливе значення для діяльності будь-якого підприємства. Спроможність підприємства побудувати взаємовигідні відносини з різними зацікавленими сторонами на сьогодні є одним з ключових факторів успіху. А.В. Котлик, зауважує, що «невміння побудувати такі відносини призводить до втрати ринків збуту, недофінансування процесів розвитку, відсутності мотивації у персоналу, втрати доступу до ключових ресурсів, тиску з боку державних органів і суспільства».

З одного боку, взаємодія та діалог може розпочинатися коли вже зроблені попередні кроки, а саме: виділені ключові групи стейкхолдерів; проведено аналіз і діагностику інтересів стейкхолдерів; визначено рівень значущості та внесок кожного стейкхолдера; розроблено комплекс заходів та стратегій узгодження інтересів стейкхолдерів з цілями підприємства. А з іншого боку, можливо будувати широкий діалог із самого першого кроку – формування пулу зацікавлених сторін або ідентифікації найбільш значущих та впливових стейкхолдерів.

У будь-якому випадку, метою взаємодії з зацікавленими сторонами є правильний вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства, вибір шляхів

удосконалення його діяльності та досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють всі: підприємство, його стейкхолдери та суспільство. Рациональним підґрунтям побудови моделі взаємодії є усвідомлення того, що «не обов'язково розглядати інтереси стейкхолдерів як альтернативні. Адже конфлікт таких інтересів виникає лише у випадку, коли кожна сторона намагається досягти їх в екстремумі, тобто максимізувати позитивні й мінімізувати негативні для себе ефекти».

Взаємодія із зацікавленими сторонами – діяльність, здійснювана компанією, щоб створити можливості для діалогу між компанією та однією або декількома зацікавленими сторонами з метою надання інформаційної основи для рішень компанії.

Класифікація стейкхолдерів є передумовою побудови моделі взаємодії з ними. Так, одним із підходів до аналізу різних зацікавлених сторін є їх розподіл на зовнішні (покупці, посередники, партнери, інвестори, постачальники, органи влади тощо) та внутрішні групи (власники, акціонери, менеджмент, персонал).

В залежності від групи зацікавлених сторін будуть формуватися відповідні аспекти відносин:

- Інтровертний аспект відносин - це значною мірою контрольована сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних актів взаємодії персоналу та акціонерів/власників підприємства, зумовлена внутрішніми комунікаціями, які характеризують наявні ключові можливості підприємства по досягненню встановлених цілей маркетингу відносин порівняно з конкурентами (внутрішні зв'язки);
- екстравертний аспект відносин - це значною мірою неконтрольована сукупність актів взаємодії підприємства з партнерами і громадськістю, які характеризують готовність і здатність підприємства вступати з ними у відносини, впливати на них, підштовхувати до дій з метою досягнення бажаних цілей маркетингу відносин (зовнішні зв'язки).

Організація процесу взаємодії зі стейкхолдерами, високий рівень залучення їх до планування та реалізації певних дій, вимагає обов'язкового дотримання наступних принципів:

- Істотність, що передбачає правильну та повну оцінку того, що важливо для підприємства і для всіх його стейкхолдерів – інтересів, мотивів, проблем;
- повнота, що передбачає комплексу суттєвих наслідків діяльності підприємства та управління ними, усвідомлення всього кола думок та потреб стейкхолдерів у зв'язку з діяльністю підприємства, вміння впливати на їх очікування та сприйняття результатів;
- реагування, а саме відкрита демонстрація та публікація адекватної відповіді та прийняття ефективних рішень і засобів їх реалізації з питань, які є суттєвими для всіх зацікавлених осіб.

Взаємозв'язок із зацікавленими сторонами має відбуватися у формі діалогу. Діалог – це двосторонній обмін інформацією (розмова, спілкування) між двома людьми, людиною та організацією, двома організаціями у вигляді питань та відповідей. Поняття «діалог» стало дуже популярним у сфері менеджменту і часто використовується для опису колективних форм взаємодії та комунікації всередині компанії. Інколи діалог є частиною продуманої стратегії PR-кампанії. Все більше менеджерів зацікавлені в розвитку саме діалогу із стейкхолдерами, не в останню чергу завдяки розумінню своїх інтересів і бажанню уникнути ризиків, що можуть впливати на діяльність організації.

Від проведення діалогу із зацікавленими сторонами можна отримати безліч можливостей. А саме:

- Побудова нових ефективних партнерств із метою об'єднання ресурсів (знань, людей, грошей, технологій) задля вирішення

проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією компанією;

- краще управління ризиками та репутацією компанії;
- поліпшення продуктів та послуг, які відповідають очікуванням зацікавлених сторін, в першу чергу, споживачів;
- покращення процесів прийняття рішень;
- сприяння розвитку довірчих і прозорих відносин із зацікавленими сторонами, що впливає на репутацію і прибутки компанії.



Рис. 3 – Залучення стейкхолдерів (AA 1000 SES)

Виокремлюють чотири особливості, що можуть визначати результати діалогу підприємства із стейкхолдерами:

1. Зобов'язання: потрібно надавати пріоритети і ресурси на вирішення ключового питання діалогу зі стейкхолдерами. Крім того, особи підприємства повинні бути залученими до планування діалогу і впровадження рішень, отриманих у результаті діалогу;
2. Потенціал: фізичні, організаційні й людські ресурси, доступні для проведення діалогу зі стейкхолдерами. Чим більше ресурсів, тим більший потенціал для проведення діалогу. Проте навіть

підприємства з великим потенціалом не завжди бажають його використовувати;

3. Консенсус: передумова вдалого діалогу – наявність узгоджених цілей і загальних цінностей, консенсусу між учасниками діалогу і виконавцями рішень;
4. Усвідомлення: генеральні директори підприємств повинні допомагати у впровадженні рішень діалогу та їхнього інтегрування в організаційну систему. Підприємство має усвідомлювати, яким чином виконувати рішення, прийняті під час діалогу зі стейкхолдерами.

Таким чином, основа побудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами – це діалог. У той же час, до проведення самого діалогу необхідно здійснити ряд важливих кроків, які будуть засновані на певній концептуальній моделі організації взаємодії.

На нашу думку побудова моделі взаємодії зі стейкхолдерами є певним систематичним процесом, що складається з певних етапів. Так можемо виділити дев'ять ключових етапів такої роботи:

- визначення зацікавлених сторін організації (підприємства);
- визначення кола суттєвих для стейкхолдерів питань;
- визначення та формулювання цілей взаємодії;
- розробка плану та графіку взаємодії;
- визначення найбільш оптимальних для організації (підприємства) методів та форм взаємодії;
- підготовка і проведення діалогів зі стейкхолдерами;
- аналіз потреб і очікувань стейкхолдерів, відповідна реакція на них;
- організація адекватного зворотного зв'язку зі стейкхолдерами;
- оцінка результативності діяльності та внесення необхідних змін.

Під час планування було прийняте рішення реалізовувати наступні етапи розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами:

Перший етап передбачає визначення стратегічних пріоритетів підприємства, ідентифікацію стейкхолдерів, їх очікувань, рівня значущості та впливу, ризиків та переваг від залучення різних зацікавлених сторін, узгодження стратегічних цілей із інтересами стейкхолдерів.

Другий етап спрямований на розбудову інформаційно-аналітичної бази для вибудовування пріоритетів та ранжування проблемних питань, що дозволить реалізовувати принцип повноти під час взаємодії зі стейкхолдерами.

Третій етап порушує питання розвитку особистих навичок та організаційних систем, що є необхідними для ефективного процесу залучення стейкхолдерів до взаємодії та формувати відповідні реакції на існуючі проблеми.



Рис. 4 – Основні етапи розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами

Безпосередній етап взаємодії – четвертий, який вимагає вибору способу та методу проведення співпраці та діалогу.

На п'ятому етапі необхідно перетворити нові знання, ідеї та угоди в практичні дії – конкретні програми та проекти по закінченню яких підприємство бере на себе зобов'язання звітувати.

Аналіз наведених підходів до розбудови моделі взаємодії зі стейкхолдерами показує, що не дивлячись на кількість представлених етапів, в них спостерігається наявність основних управлінських функцій – планування, організація, реалізація, координація, мотивація, контроль. Це доводить необхідність здійснення систематичної управлінської діяльності в сфері управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами.

Важливо зауважити, що взаємодія із зацікавленими сторонами є безперервним циклічним процесом, що передбачає постійний розвиток практик та процедур, форм і методів. Таким чином, розбудова ефективної моделі взаємодії зі стейкхолдерами має забезпечити підприємству наявність необхідних умов для створення довгострокової вартості і додаткової цінності, досягнення стратегічних цілей та формування позитивної репутації підприємства. В цілому, щоб побудувати ефективні взаємовигідні стосунки із стейкхолдерами, які дозволять набуту підприємству стійких рис, доцільно зробити управління компанією в цілому на основі принципів соціальної відповідальності.

3.2 Планування змісту і термінів реалізації проекту

Основна мета планування проекту - забезпечити виконання робіт і досягнення кінцевих результатів проекту. Планування передбачає визначення цілей і параметрів взаємодії робіт і організацій-учасниць, розподіл ресурсів і прийняття інших організаційних, технологічних і економічних рішень, що забезпечують досягнення поставлених у проекті цілей.

Під час розробки програми робіт організації виконавці проекту коригують календарні плани виконання робіт, графіки надходження ресурсів та інші документи ПВР з урахуванням реальних виробничих ситуацій і наявних трудових та матеріально-технічних ресурсів, готовності фронту робіт.

У методології управління проектами сформовані три фундаментальних рівні управління: концептуальний, стратегічний і тактичний. Для кожного з них має бути розроблений відповідний план.

На концептуальному рівні управління визначають цілі та завдання проекту; розглядають альтернативні варіанти дій для досягнення намічених результатів з оцінкою негативних і позитивних аспектів кожного варіанту; визначають концептуальні напрямки реалізації проекту, зокрема опис предметної області, укрупненої структури робіт і логіки їх виконання; попередньо оцінюють тривалість і вартість проекту, а також потребу в ресурсах.

На стратегічному рівні управління визначають:

- етапи проекту, що характеризуються термінами завершення комплектації об'єктів і виробничих потужностей, обсягами випуску продукції;
- цільові етапи й основні напрямки роботи, що характеризуються термінами матеріалізації об'єктів і виробничих потужностей, обсягами випуску продукції;
- етапи проекту, що характеризуються термінами завершення комплексів робіт, постачання продукції (устаткування), підготовки фронту робіт;
- планують кооперацію організацій-виконавців;

- виявляють потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками та кварталами.

Основне призначення стратегічного плану - показати, наскільки проміжні етапи реалізації відповідають кінцевим цілям проекту. Стратегічний план встановлює стабільне зовнішнє та внутрішнє середовище і фіксовані цілі для проектної команди, забезпечує загальне бачення проекту. На цьому рівні фокусують увагу на проміжних етапах плану, що дає змогу розподілити роботу між підрозділами проектної команди з метою забезпечення подальшого виконання проекту.

На тактичному рівні управління розробляють поточні та оперативні плани. Поточні плани уточнюють терміни виконання комплексів робіт за роками та кварталами і потреби в ресурсах, визначають чіткі межі між етапами робіт, за виконання яких відповідають різні організації-виконавці.

Оперативні плани деталізують завдання на місяць, тиждень або добу за комплексами робіт.

Залежно від масштабу, вартості й виду проекту основними етапами процесу планування є такі: окреслення цілей, завдань проекту; визначення основних техніко-економічних показників проекту, його тривалості та потрібних ресурсів; специфікація виконуваних робіт, етапів і напрямків проекту; структуризація проекту; прийняття організаційно-технологічних рішень; побудова сіткових моделей, оцінка можливості реалізації проекту; оптимізація використання ресурсів за термінами, критеріями якості тощо; визначення потреби в ресурсах; складання документів за етапами планів; затвердження планів і бюджету; доведення планових завдань до виконавців; підготовка і затвердження звітної документації для контролю планів.

Центральне місце у плануванні проекту посідають завдання календарного планування - складання й коригування розкладу виконання робіт, згідно з яким роботи, які виконуватимуть різні організації, взаємоузгоджуються в часі з урахуванням можливостей їх забезпечення матеріально-технічними та трудовими ресурсами. Таке узгодження має гарантувати дотримання заданих обмежень (щодо термінів робіт, лімітів ресурсів, фіксування цін тощо) і оптимальний розподіл ресурсів. Тип календарного плану вибирають залежно від цілей планування, особливостей проекту та організації управління.

У найпростішому випадку параметрами календарного плану є дати початку й завершення кожної роботи, тривалість робіт і необхідні ресурси. Календарні плани аналізують щодо резерву часу (можливого відхилення тривалості виконання кожної роботи, що не впливає на термін завершення проекту). У більшості складних календарних планів передбачають різні варіанти моментів початку й завершення робіт, їх тривалості та резервів часу

(ранні, пізні, базові, планові та фактичні дати, загальний і конкретний резерви часу). Зазначені параметри можна обчислити за допомогою сіткових моделей.

Процес планування проекту починається з розроблення структурно-логічної матриці:

Логічно-структурна матриця проекту геріатричний центр «Рест Хілз»

Таблиця 3.1

	Логіка втручання	Показники, що об'єктивно перевіряються	Джерело перевірки	Припущення
Загальна мета	Отримання прибутку на вкладений капітал не менше 30%.	ROI	Річний фінансовий звіт	Великій частці родин потрібні послуги з догляду за людьми похилого віку та обмеженими можливостями.
Конкретна ціль, (цілі).	Відкрити геріатричний центр у м. Хотин Чернівецької області.			Комфортні умови перебування та догляду за підопічними, висококваліфікований персонал збільшить попит та довіру до послуг центру.
Результати	До 150 родин матимуть можливість забезпечити якісний догляд та/або реабілітацію своїх близьких.	Кількість родин, що звернулися, мінімум 130.	Реєстраційні картки клієнта.	Використання комфортних умов та засобів покращить якість надання послуг з догляду за підопічними та підвищить якість реабілітації.
Дії	Закупити обладнання; Навчити людей; Провести рекламну кампанію;	Приміщення Обладнання; Інструктори по навчанню; Сертифікати відповідності, Кваліфікаційні вимоги до персоналу, Диплом про освіту та сертифікат про спеціалізацію та підвищення кваліфікації, Рекламна продукція, Затверджені стандарти надання послуг з догляду та реабілітації, реєстраційні картки клієнтів.		Стратегічно правильне розміщення центру, реклама збільшить кількість звернень. Ризики: тривала самоокупність; вартість обладнання; підбір та навчання кваліфікованого персоналу може зайняти тривалий час, деякі підопічні потребують ретельнішого догляду.

Важливе місце у плануванні проекту також мають завдання календарного планування.

Календарне планування - це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між: собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів.

При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

У більшості складних календарних планів існують до 6 варіантів моментів початку, закінчення, тривалості робіт та резервів часу. Це ранні, пізні, базові, планові і фактичні дати, реальний та вільний резерв часу. Методи розрахунку сіткових моделей дозволяють розраховувати тільки ранні та пізні дати. Базові та поточні планові дати необхідно вибирати з урахуванням інших факторів. Існує три варіанти вибору:

1. Календарний план за датою раннього початку. Використовується для стимулювання виконавців проекту.
2. Календарний план за датою пізнього завершення. Використовується для представлення виконання проекту в кращому вигляді для споживача.
3. Календарний план, який вибирається для згладжування ресурсів або для представлення замовнику найбільш імовірного закінчення.

Дата раннього початку — це найбільш рання дата, коли робота може бути розпочата. Якщо до неї додати тривалість роботи, отримаємо дату її раннього завершення. Через те, що виконання роботи може залежати від завершення якогось її елемента, існує остання дата, коли робота може бути завершена без затримки роботи проекту. Ця дата обчислюється як сума дати пізнього початку та тривалості виконання роботи. Якщо дати пізнього та раннього початку відрізняються, то проміжок, коли робота може бути розпочата, називається резервом часу і визначається як різниця дати пізнього початку та дати раннього початку. Якщо тривалість роботи не змінюється, то різниця між раннім і пізнім початками та раннім і пізнім її завершенням збігається.

Таке припущення роблять у більшості систем планування. Робота з нульовим резервом часу називається критичною, її тривалість визначає тривалість реалізації проекту загалом.

Критична тривалість — мінімальна тривалість, протягом якої може бути виконаний весь комплекс робіт проекту.

Таблиця 3.2

Календарний графік проекту

СДР	Назва завдання	Тривалість	Ранній початок	Пізній початок	Раннє закінчення	Пізнє закінчення	Загальний часовий резерв
П.1	Формування проєктної команди / Формування концепції змісту проєкту	30 днів	Пн 01.10.22	Пт 10.10.22	Пт 10.10.20	Пт 10.10.22	0 днів
П.1.1	Аналіз ринку та розробка бізнес-моделі	2 тиж	Пн 01.11.22	Пт 13.11.22	Пт 13.11.22	Пт 13.11.22	0 тиж
П.1.2	Розрахунок техніко-економічного обґрунтування проєкту	2 тиж	Пн 16.11.22	Пт 27.11.22	Пт 27.11.22	Пт 03.12.22	1 тиж
П.1.3	Планування операційної діяльності	4 тиж	Пн 16.11.22	Пт 10.12.22	Пт 10.12.22	Пт 10.12.22	0 тиж
П.2	Найм працівників	25 днів	Пн 03.03.23	Пт 04.04.23	Пт 04.05.23	Пт 04.05.23	0 днів
П.2.1	Складання плану з персоналу	1 тиж	Пн 03.05.23	Пт 07.05.23	Пт 07.05.23	Пт 07.05.23	0 тиж
П.2.2	Розміщення оголошення	3 тиж	Пн 10.05.23	Пт 28.05.23	Пт 28.05.23	Пт 28.05.23	0 тиж
П.2.3	Проведення спібесід	1 тиж	Пн 31.05.23	Пт 04.06.23	Пт 04.06.23	Пт 04.06.23	0 тиж
П.3	Закупівля і монтаж обладнання	45 днів	Пн 03.06.23	Пт 02.07.23	Пт 02.07.23	Пт 16.07.23	10 днів
П.3.1	Підготовка ТЗ і відбір постачальників	1 тиж	Пн 03.06.23	Пт 07.06.20	Пт 07.06.20	Пт 21.06.20	2 тиж
П.3.2	Закупівля обладнання, розхідних матеріалів	4 тиж	Пн 10.07.23	Пт 04.08.23	Пт 04.08.23	Пт 18.09.23	2 тиж
П.4.3	Монтаж обладнання	2 тиж	Пн 07.10.23	Пт 18.10.23	Пт 18.10.23	Пт 02.11.23	2 тиж
П.5	Рекламна компанія	30 днів	Пн 07.10.23	Пт 16.11.23	Пт 16.11.23	Пт 16.11.20	0 днів

СДР	Назва завдання	Тривалість	Ранній початок	Пізній початок	Раннє закінчення	Пізнє закінчення	Загальний часовий резерв
П.5.1	Розробка концепції рекламної кампанії	2 тиж	Пн 07.10.23	Пт 18.08.23	Пт 16.10.23	Пт 16.11.23	0 тиж
П.5.2	Рекламна кампанія на телебаченні	4 тиж	Пн 21.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.11.23	0 тиж
П.5.3	Рекламна кампанія на радіо	4 тиж	Пн 21.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	0 тиж
П.5.4	Зовнішня реклама (місцева преса, білборди)	4 тиж	Пн 21.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	0 тиж
П.6	Запуск центру в експлуатацію	0 днів	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	Пт 16.10.23	0 днів

3.3 План управління ризиками проєкту

Передусім, певний перелік ризиків, який є спільним для будь якої галузі діяльності. Це глобальні суспільні зміни, які мають вплив на усіх громадян. Такі ризики поділяють на зовнішні та внутрішні.

Таблиця 3.3

Зовнішні загальносуспільні ризики провадження діяльності

№ з/п	Вид ризику	Опис
	Політичний	Ризик пов’язаний з політичною ситуацією у державі та діяльністю органів державної влади (революція, військові дії, націоналізація приватної власності, конфіскація майна тощо)
	Законодавчий	Ризик може бути спричинений змінами чинних правових норм, наприклад, виходом нових законодавчих і нормативн-оправових актів, що погіршують становище підприємства/закладу (запровадження нових податків, скасування податкових пільг, підвищення податкових ставок тощо)
	Природний	Ризик пов’язаний зі стихійними лихами, що можуть як виникнути без антропогенного чиннику (повені, землетруси тощо), так і бути спричиненими забрудненням навколишнього середовища (пожежі, скидання токсичних відходів фармацевтичної промисловості до каналізаційних мереж тощо)
	Регіональний	Ризик обумовлений соціальноекономічною специфікою окремих регіонів (промислових, сільськогосподарських), законодавством, що діє на регіональному рівні, тощо
	Галузевий	Ризик залежить від тенденцій розвитку галузі охорони здоров’я (інновації, нанотехнології) та суміжних галузей
	Макроекономічний	Ризик обумовлений розвитком економічних й інтеграційних процесів у країні та загалом у світі. Макроекономічні ризики поділяють на такі підвиди: інфляційні/дефляційні валютні структурні.

Таблиця 3.4

Внутрішні загальносуспільні ризики провадження діяльності

№з/п	Вид ризику	Опис
	Виробничий	Ризик пов'язаний з особливостями технологічного процесу на конкретному підприємстві (у закладі), рівнем кваліфікації працівників, організацією поставок сировини та матеріалів і здійсненням транспортних перевезень
	Інвестиційний	Існує потенційна загроза неотримання запланованого результату
	Комерційний	Ризик зазвичай обумовлений неправильно проведеними маркетинговими дослідженнями (недооцінка конкурентів на товарному ринку, помилкова цінова політика тощо), через що компанія не може реалізувати весь обсяг виготовленої продукції

В сфері медицини ризик - це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє даними ризиком. Вплив випадкових подій (ризиків), наносять фізичну, моральну і економічний збиток здоров'ю пацієнтів, досліджує нове для системи охорони та відновлення здоров'я населення науковий напрям - ризик-менеджмент в охороні здоров'я.

У медичній сфері ризики кваліфікують наступним чином:

1. Соціально-правові та економічні ризики

- Зміни в законодавстві по формах і методах організації медичної допомоги населенню.
- Внесення змін до системи фінансування охорони здоров'я.
- Розвиток нових економічних відносин і методів управління охороною здоров'я.
- Введення і модернізація системи медичного страхування (ОМС, ДМС, змішане медичне страхування).
- Приватизація або націоналізація суб'єктів охорони здоров'я.
- Інноваційні процеси в удосконаленні нормативно-правової бази охорони здоров'я (нові організаційно-правові форми діяльності медичних організацій, підприємництво в охороні здоров'я, захист прав пацієнтів, страхування професійної медичної діяльності і ін.).

- Внесення змін до арбітражного права.

2. Ризики, пов'язані з управлінням

- Відсутність системи базової підготовки фахівців в галузі управління та економіки охорони здоров'я, медичного права.
- Низький рівень компетентності керівників в області менеджменту, економіки і законодавства в охороні здоров'я.
- Проблеми професійної підготовки певної частини медичного персоналу всіх рівнів системи.
- Науково необґрунтований вибір стратегії реформування галузі.
- Нехтування діяльністю з охорони праці та техніки безпеки.
- Професійні (медичні) ризики, пов'язані з цивільно-правовою відповідальністю, а саме: діагностичні, лікувальні, медикаментозні (фармакотерапевтичні), профілактичні, інфекційні та Психогенні (психоемоційні).

4. Ризики, пов'язані з загрозою здоров'ю медичних працівників

- Від хворих з особливо небезпечними інфекціями.
- Від хворих на вірусний гепатит В і С, ВІЛ-інфекцією, сифілісом та іншими венеричними захворюваннями.
- Від хворих на туберкульоз.
- Від психічних хворих.
- Від наркоманів.
- Від злочинців, які зазіхають на медичний персонал з метою отримання наркотичних засобів.

5. Інші ризики

- Техногенні (техніко-експлуатаційні).
- Пожежонебезпечні.
- Вибухонебезпечні (зберігання і експлуатація кисню).
- Терористичні.

Випадковість, або непередбачуваність настання події, означає неможливість точно визначити час і місце її виникнення. Об'єкт - це фізичний чи матеріальний предмет (явище), а також майновий інтерес. В

якості фізичного об'єкта виступає людина (в нашому випадку пацієнт), матеріального - будь-яке обладнання, в якості майнового інтересу - нематеріальне властивість об'єкта, наприклад прибуток. Збиток - погіршення або втрата властивості об'єкта. Так, якщо об'єктом виступає людина, то збиток може виражатися у вигляді погіршення його здоров'я або виникнення смерті. Більшість несприятливих подій має властивість ймовірності їх реалізації.

Ймовірність події - його математичний ознака, що означає можливість розрахувати частоту настання події при наявності достатньої кількості статистичних даних (спостережень). Таким чином, ризик як окремого події притаманні два найбільш важливих з точки зору ризик-менеджменту властивості - ймовірність і збитки. Кожна несприятливий подія породжується деякою сукупністю вихідних причин. Ланцюжок послідовних кроків, що ведуть від причини до несприятливого події, називається ризиком.

Знаючи ймовірність виникнення вихідних причин і проміжних кроків, можна розрахувати ймовірність реалізації даного ризику, що приводить в медичній практиці до дефектів і ускладнень лікувально-діагностичного процесу.

Управління ризиками (ризик-менеджмент) - це система заходів, метою яких є зменшення ушкоджувальної або зниження впливу небезпеки на здоров'я, життя, майнове, фінансове становище і т.д. Система управління в ситуаціях ризику містить наступні основні елементи:

- виявлення альтернативи ризику, реалізація його тільки в межах соціально-, економічно- і морально допустимого рівня;
- розробка конкретних рекомендацій, орієнтованих на усунення або мінімізацію можливих негативних наслідків ризику;
- створення спеціальних планів, що дозволяють оптимальним чином діяти в критичній ситуації людям, які реалізують рішення з ризиком або контролюючим цей процес;

- підготовка і прийняття нормативних актів, які допомагають втілити в життя обрану альтернативу;
- облік психологічного і морального сприйняття ризикованих рішень і програм і т.п.

Головними інструментами ризик-менеджменту в охороні здоров'я є модулі структурних стандартів якості медичної допомоги, протоколи ведення хворих, а також моделі кінцевих результатів праці.

Стратегія зниження ризиків

При нестабільності економічної ситуації, для зменшення ризикованості проекту, компанія може створити фонд комерційного ризику, куди необхідно відраховувати відсоток чистого прибутку геріатричного центру. Альтернативним методом є страхування ризиків.

Для попередження ризиків можуть також бути прийняті рішення щодо застосування таких заходів:

- Постійний моніторинг і аналіз пропозицій інших постачальників необхідних медикаментів і послуг.
- Проведення продуманої цінової політики та аналіз цінових Пропозицій інших конкуруючих фірм.
- Психологічна робота з пацієнтами закладу.
- Дотримання всіх інструкцій з використання медикаментів та обладнання.
- Дотримання інструкцій з безпеки праці.
- Дотримання інструкцій з протипожежної безпеки та безпеки життєдіяльності.

Назва ризику	Імовірність виникнення, %	Сила впливу	Ранг ризику	Стратегія управління ризиком
Рекламна компанія не спрацювала (за перший квартал буде вдвічі менше	60%	4	2,4	

підопічних)				
Кадри (по догляду)	70%	8	5,6	

Коментар

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз ми можемо зробити висновки, що одним з ключових факторів при взаємодії зі стейкхолдерами – це розробка стратегії взаємодії з ними, що у свою чергу дозволяє також спланувати подальший процес реалізації проекту. Також, одним з висновків є те, що наявність статуту дозволяє нам чітко окреслити сферу діяльності проекту та закріпити його на юридичному рівні.

Терміни та зміст проекту допомагають нам чітко зрозуміти, часові рамки, які дозволяють розуміти, за який час ми можемо реалізувати наш проект та терміни, за які цей проект можна реалізувати у випадках, які несуть в собі певні ризики.

Ризикова оцінка дозволяє нам передбачити більшість позаштатних ситуацій, які можуть виникнути на різних етапах реалізації проекту, та розробити алгоритми дій, у разі виникнення будь-яких ризиків.

ВИСНОВКИ

